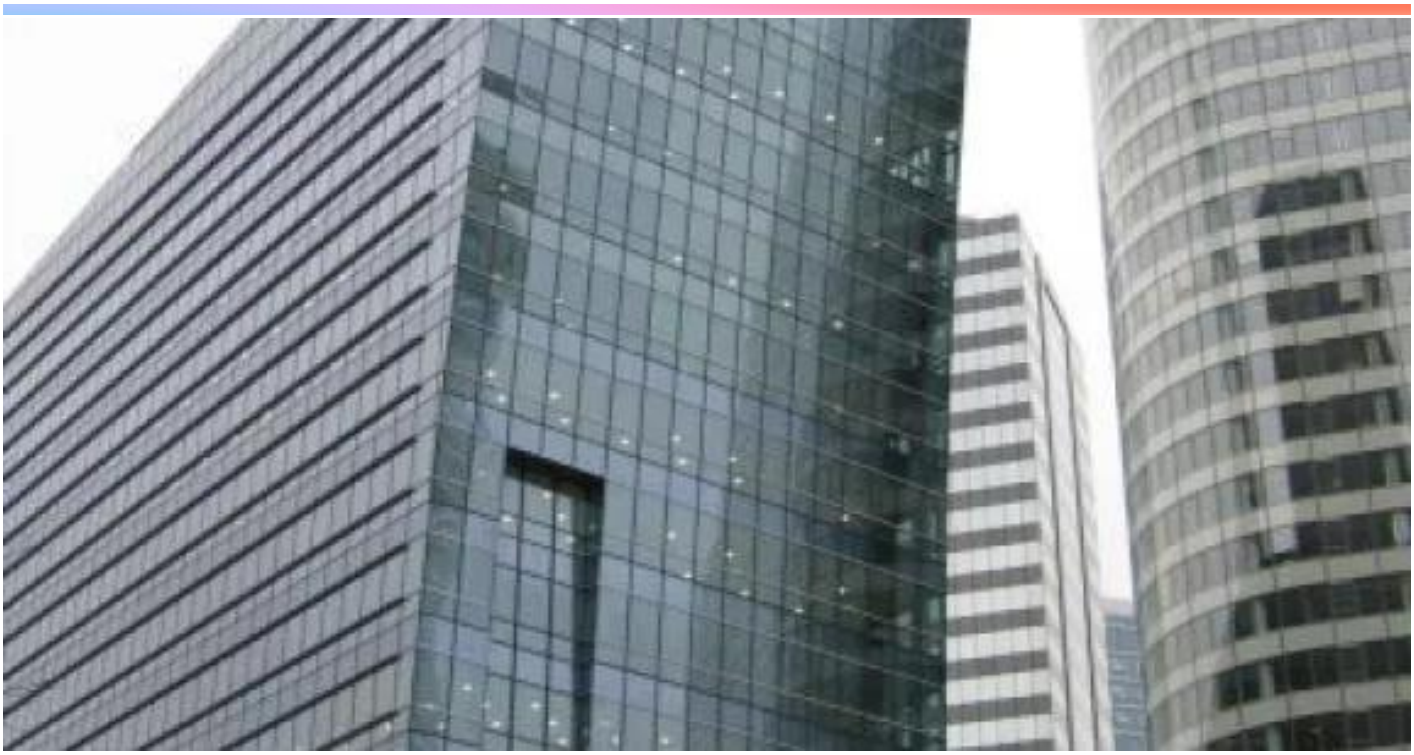


Sky Man optimaliseert productieorganisatie met QRM... ook op kantoor

01 augustus 2017, 00:00

Pascal Pollet

Sky Man International gaat voor continue verbetering, zowel van zijn producten, maar ook van zijn productieorganisatie en orderafhandeling. Daarom introduceerde het QRM, in de productie en ook in zijn kantoren. Dankzij hun nieuwe samenwerkingsvorm in teams worden de doorlooptijden nog korter en kon de interne werking verder verbeterd worden.

Dat Sky Man International heel wat innovatieve ambitie heeft, bleek al toen het bedrijf uit Boom zich met succes transformeerde van een traditionele metaalconstructeur naar een specialist in nicheproducten. De onderneming is vandaag met wereldwijd twee vestigingen een wereldspeler in onder meer de ontwikkeling en fabricage van onderhoudskooien voor hoogbouw en andere moeilijk bereikbare plaatsen. De missie van Sky Man: "Dagelijks de uitdaging aangaan om werken op hoogte veiliger te maken met betrouwbare oplossingen voor personentoegang."

Het bedrijf wilde werken aan de optimalisering van zijn productieorganisatie en voorraadbeheer en streefde naar een efficiëntere samenwerking tussen de verschillende divisies en een vlottere doorstroming naar de productie. Daarom ging het management van Sky Man op zoek en volgde een masterclass rond QRM, georganiseerd door Sirris. Men besloot met de ondersteuning van Sirris een 'Quick Response Office Cell' (Q-ROC) op te zetten om de samenwerking, communicatie, doorlooptijd en zo de afhandeling van orders te verbeteren. Een jaar lang begeleidde Sirris ter

plaatse de vorming, werking en implementatie van de Q-ROC, via opleiding, advies en ondersteuning.

Eén team, één ruimte

Spilfiguur voor het project binnen Sky Man was toenmalig Engineering Manager Niels Goffin. Hij nam het voortouw voor de implementatie van de eerste Q-ROC: "Vroeger werkten onze verschillende departementen afzonderlijk van elkaar en gaven ze opdrachten door aan elkaar. Aangezien ze ook fysiek van elkaar verwijderd waren, was de samenwerking niet altijd even efficiënt en ging daardoor soms informatie en tijd verloren. Daarom vormden we één cel van tien personen uit de verschillende afdelingen die instaan voor de afhandeling van orders, vanaf de wens van de klant tot de realisatie ervan. Medewerkers uit Sales, Engineering en Projectmanagement werden als één team samen gezet op één plaats, een nieuw kantoor speciaal ingericht voor deze cel. Doordat zij in één ruimte zitten, is er voortdurend direct contact, wordt er meer gecommuniceerd en sneller gereageerd. Zo verloopt het hele proces sneller."



Begin 2015 startte de eerste Q-ROC bij Sky Man. Het gaat er in de cel anders aan toe dan wat men voorheen gewoon was: de coördinatie over alle projecten heen gebeurt tijdens twee stand-up meetings per week. Deze vergaderingen vinden plaats aan een reeks borden die alle projectinformatie visualiseren. Tijdens de meetings wordt de status van elk project overlopen, de acties besproken en de borden up-to-date gebracht. Het gebruik van de borden zorgt ervoor dat de status voor iedereen duidelijk is.

Een andere grote verandering is dat het team in grote mate ‘zelfsturend’ is. Hiervoor werd ook de organisatorische structuur aangepast. Niels Goffin: "De actieve samenwerking binnen een team, waarin de leden heel actief en betrokken zijn, is voor sommigen een hele omschakeling. Maar het werkt. Dankzij rechtstreeks overleg worden problemen, intern of met klanten, vaak zelf opgelost, zonder dat er een leidinggevende aan te pas komt. Het blijft een continu proces van leren en verbeteren. Door het rechtstreekse contact met elkaar komen problemen en reacties sneller naar boven. Om die op een passende manier op te vangen, hebben we teamleden tot coaches laten opleiden, waarbij de werknemers dagelijks terecht kunnen."

"Van acht weken naar anderhalve week"

Uit de positieve ervaring met de eerste cel vloeide de vorming van nog twee andere office-cellen voort - een R&D-cel en een Quality-cel. Ook in productie wordt er in drie cellen gewerkt. Niels Goffin: "Sommige veranderingen verlopen geleidelijk, andere komen direct aan het oppervlak. Veranderingen worden soms pas zichtbaar wanneer we vergelijken: zo zien we in productie bijvoorbeeld minder stock op de werkvloer. De rekken lagen vroeger veel voller. Nu produceren we vrijwel op maat van de klanten. Recent was een platform voor een klant op slechts anderhalve week tijd klaar, terwijl daar vroeger acht weken voor nodig waren."

Dankzij de nieuwe aanpak zijn niet alleen indrukwekkende doorlooptijdreducties mogelijk, er raken ook meer projecten afgewerkt. Dit wordt duidelijk weergegeven op de borden die ook op de productie hangen: "Dagelijks overlopen we aan de borden de projecten. Hoe meer er klaar zijn, hoe langer de lijst ‘Done’ aan het bord wordt. De duidelijke visualisatie hiervan geeft voldoening en maakt het leuker werken."

Continue verbetering

Het merendeel van het personeel staat positief tegenover de nieuwe manier van werken. En dat is nodig om dag na dag te slagen. Niels Goffin: "De implementatie van QRM is een heel proces, waarin continu wordt bijgestuurd, herwerkt en verbeterd. Zo is de lay-out van het bord dat we gebruiken al meermaals veranderd om de visualisatie zo optimaal mogelijk te maken. Hoe meer verbeteringen zichtbaar worden, hoe meer de medewerkers overtuigd zijn, al blijft regelmatig afspraken herhalen soms nodig. We nemen bij veranderingen ook de ervaring en inbreng van de mensen op. De tijd dat de baas vertelt hoe te werken is al lang voorbij. We willen de ideeën uit de mensen halen om vlotter te werken."

Een volgende stap in de productieoptimalisatie is een aanpassing van de productielay-out om een vlottere flow en nog meer doorlooptijdreducties te realiseren.

(Bron foto bovenaan: Sky Man)

Auteurs



Pascal Pollet